



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR E PLANEJAMENTO  
EDUCACIONAL  
III CURSO DE PÓS – GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL E  
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

**ELIZÂNGELA CARDOSO DOS SANTOS**

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SEU PAPEL DIALÓGICO NO CONTEXTO  
ESCOLAR: O QUE DIZEM OS DOCENTES**

**RECIFE**

**2016**

**ELIZÂNGELA CARDOSO DOS SANTOS**

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SEU PAPEL DIALÓGICO NO CONTEXTO  
ESCOLAR: O QUE DIZEM OS DOCENTES**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional da Universidade Federal de Pernambuco como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional e Coordenação Pedagógica, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Sandra Montenegro Silva Leão.

**RECIFE**

**2016**

A Deus,

Aos meus pais, ao meu irmão, ao meu esposo,

A todos que acreditaram na minha vitória,

**Dedico.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço infinitamente a Deus, por ter me proporcionado mais esta conquista e ter me dado forças para chegar até o fim, por seu amor grandioso para comigo, por tudo que tem realizado em minha vida.

Aos meus pais, Elizur Santos e Terezinha Santos, e ao meu irmão, Elizur júnior, pelo amor, carinho, apoio e ensinamentos em todos os momentos.

Ao meu Esposo Rafael Santos, pela compreensão e paciência nos momentos que precisei ficar ausente para dar atenção aos estudos e a essa pesquisa.

A minha tia Elaiza Rocha, por sempre estar ao meu lado mostrando que acredita no meu potencial, além da constante e incansável torcida para que meus objetivos fossem alcançados.

A minha família, minha avó que sempre ora por mim, meus tio (as) por todo apoio e preocupação, primos (as) pela alegria constante das minhas conquistas. Em especial quero agradecer ao meu tio Eliabe Santos (binho), por ser o motivo da minha eterna gratidão a Deus e por ser minha esperança de sempre seguir em frente.

A minha querida orientadora Dr<sup>a</sup> Maria Sandra Montenegro Silva Leão, pela paciência, ensinamentos, dedicação, incentivo e disponibilidade sempre que precisei.

A todos os meus mestres que participaram do meu processo de ensino e aprendizagem ao longo de toda a minha vida. Especialmente aos professores do III Curso de Especialização em Gestão Educacional e Coordenação Pedagógica pelos valiosos ensinamentos no decorrer deste curso.

A secretária do curso, Luciana Barbosa da Silva pelo seu trabalho essencial e por toda atenção dedicada a nossa turma.

A todos os docentes que contribuíram com essa pesquisa, respondendo pacientemente o questionário para a coleta dos dados.

À turma do III Curso de Especialização em Gestão Educacional e Coordenação Pedagógica, pelo companheirismo; Principalmente Izabela Cristina e Juliana Célia que me apoiaram ao longo dessa caminhada.

A todos meus amigos que de alguma forma contribuíram para realização deste trabalho, especialmente os que foram um presente de Deus em minha vida e que vivenciaram comigo as minhas angústias tendo sempre uma palavra de carinho e força para seguir em frente.

À Equipe da Escola Sônia Maria, em especial a Sônia Maria Gomes, por ter me apoiado em todos os momentos.

“ O êxito em qualquer coisa que empreendemos exige um objetivo definitivo. Aquele que desejar o verdadeiro êxito na vida deve conservar firmemente em vista o alvo digno se seus esforços”

*E.G. White*

## **RESUMO**

O coordenador pedagógico é o profissional que é o principal responsável pela mediação e articulação das relações escolares, objetivando a melhoria dos processos de ensino – aprendizagem tendo como princípio o diálogo. Espera – se que cada coordenador pedagógico se envolva efetivamente no processo de articulação da organização do trabalho pedagógico, bem como na defesa das relações democráticas no interior das escolas. Nesse sentido este trabalho tem por finalidade conhecer a percepção dos docentes sobre o papel dialógico do coordenador pedagógico, analisando as influências do coordenador pedagógico no contexto escolar, refletindo sobre as funções do coordenador pedagógico e caracterizando a relação entre o coordenador pedagógico e os docentes do presente estudo. Para a realização do estudo nos embasamos em autores como: Freire (2005); Libâneo (2000); Lima e Santos (2007); Orsolon (2003); Pimenta (1998); Placco (2000); Saviani (2003); Vasconcellos (2009) entre outros que discutem sobre a coordenação pedagógica e sobre o diálogo. Adotamos uma abordagem qualitativa, utilizamos para a coleta de dados o questionário. Depois do material coletado, fizemos a análise e discussão dos dados por meio da análise do conteúdo. A partir das respostas e comentários dos docentes que participaram dessa pesquisa, constatamos a importância do papel dialógico do coordenador pedagógico no contexto escolar para resolver conflitos, para contribuir com a formação profissional dos docentes auxiliando – os na sua prática pedagógica e levando cada docente a refletir sobre sua função na qualidade da educação dos alunos.

**Palavras chaves:** Coordenador Pedagógico, Diálogo, Docentes, Escola.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A INSTITUIÇÃO ESCOLAR.....	16
2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS.....	21
2.2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUAS FUNÇÕES.....	26
3. O DIÁLOGO E AS RELAÇÕES HUMANAS.....	31
3.1 O DIÁLOGO E O CAMPO EDUCACIONAL.....	32
3.2 O DIÁLOGO NA CONCEPÇÃO DE PAULO FREIRE.....	33
4. CAMINHOS METODOLÓGICOS.....	36
4.1 LOCAL DA COLETA.....	37
4.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	37
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	38
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	40
5.1 O PERFIL PROFISSIONAL DOS DOCENTES.....	40
5.2 O FAZER DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA PERCEPÇÃO DOCENTE.....	41
5.3 RELAÇÕES PEDAGÓGICAS ENTRE COORDENAÇÃO E DOCENTES.....	44
5.4 UMA VISÃO AMPLA DO TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO.....	47
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	51
7 REFERÊNCIAS.....	53



## 1. INTRODUÇÃO

A realidade escolar em que vivemos nos conduz a realizar algumas indagações no cenário atual da escola, nas novas mudanças que surgem de acordo com sua necessidade, principalmente quando essas mudanças se referem ao campo do conhecimento, e nas transformações que ela precisa sofrer para garantir a qualidade dos serviços educacionais. Baseado nisto, discutiremos de uma forma global os diversos aspectos da Coordenação Pedagógica, destacando o papel dialógico do coordenador pedagógico no contexto escolar levando em consideração o que dizem os docentes sobre essa temática.

A escola é uma instituição educacional cada vez mais complexa, que necessita da mediação profissional do coordenador no desenvolvimento qualitativo dos processos de ensino e aprendizagem que nela ocorrem. Os professores sozinhos nas salas de aula não garantem uma aprendizagem significativa dos alunos. Assim uma aprendizagem de efetiva qualidade demanda intervenções pedagógicas e educacionais do coordenador pedagógico. Dessa forma nosso problema de pesquisa é responder se os docentes consideram que o coordenador pedagógico tem utilizado o diálogo como recurso para solucionar os conflitos relacionais entre alunos e docentes e entre docentes e docentes?

A coordenação Pedagógica na escola tem seu foco no processo de ensino e de aprendizagem, o que engloba todas as variáveis que influenciam este processo. Segundo Libâneo (2004, p.219), a coordenação pedagógica responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico-didático em ligação direta com os professores.

Diante disto, acreditamos que a principal atribuição do coordenador pedagógico é dá suporte organizacional e pedagógico aos professores. Em contrapartida muito se discute nos cursos de formação de professores, a real atribuição e a função do coordenador pedagógico, pois o que se relata é que muitas escolas se confundem com o desenvolvimento

do trabalho pedagógico, com outras áreas específicas que a princípio não estão inseridas no papel de um coordenador pedagógico.

O coordenador pedagógico é o elo entre a família, professores e alunos, muitas são as atribuições do coordenador, sendo listadas as principais por Piletti (1998, p.125): Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação, fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem – se e aperfeiçoarem – se constantemente em relação ao exercício profissional, promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo, estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparece. É importante que a relação da equipe pedagógica seja baseada no diálogo, assim as práticas pedagógicas da escola são repensadas e modificadas garantindo uma educação com base sólida e científica com uma formação crítica, reflexiva e transformadora.

Sua importância estar relacionada, em um bom desempenho na qualidade educacional dos alunos. Este desempenho, compreende-se na forma como o coordenador pedagógico gerencia o trabalho de seus professores e o desenvolvimento dos projetos pedagógico, visto que são elos importantes no processo de ensino e aprendizagem, e que deverão estar vinculadas ao corpo discente e docente da instituição.

O coordenador pedagógico é um profissional que deve valorizar as ações coletivas dentro da escola assumindo uma postura democrática proporcionando a toda comunidade escolar ações e atividades que sejam desenvolvidas e trabalhadas de forma compartilhada, assim como garantir a formação continuada de seus professores, buscando melhorar suas práticas pedagógicas.

Na nossa atividade profissional percebemos que o trabalho do coordenador pedagógico muitas vezes é confundido ao Supervisor Pedagógico, por uma tradição histórica

do sistema educacional, no qual o supervisor pedagógico é configurado por interagir com as instâncias burocráticas e pedagógicas, já o coordenador pedagógico é mais identificado por conduzir com a gestão e o corpo docente o processo de ensino-aprendizagem dos alunos. O trabalho com a equipe de professores, deve ser pautado na qualidade de ensino, visto que, existe limites necessários que o coordenador pedagógico poderá intervir nas didáticas dos professores, limite esse configurado pela exceção do professor nas suas aulas e por fugir dos princípios norteadores do processo educativo.

A formação continuada de professores é um processo liderado pelo coordenador pedagógico, a melhor formação é aquela realizada dentro da escola, pois o coordenador pedagógico está em contato direto com o professor e pode orientá-lo melhor em relação aos problemas específicos que este enfrenta dentro da sala de aula.

A profissão de coordenador, regulamentada em lei, propõe segundo a Lei de Diretrizes e Bases, LDB N° 9394/96, que para atuar na coordenação é preciso ter formação inicial em nível superior em Pedagogia ou Pós-Graduação. Diante disto tem como pré-requisito fundamental para o exercício da função a necessidade da experiência docente para atuar como coordenador, segundo o Art. 67, parágrafo único da referida lei. (BRASIL, 1996).

O coordenador é responsável por organizar vários aspectos dentro do espaço escolar, para isso ele deve coordenar pedagogicamente a sua equipe, de professores, os seus alunos, seus funcionários e a comunidade, mas não deixando de lhe dar também diariamente com questões disciplinares, organizacionais e até problemas administrativos que caibam a sua função e que seja da sua responsabilidade. Mas sabemos que a função de administrar documento não é exclusivamente e nem prioritariamente função do coordenador pedagógico.

Sabendo que existem várias outras funções e funcionários dentro do ambiente escolar entendemos que o coordenador deve orientar todo trabalho envolvido nesse processo. Do funcionário que limpa a sala de aula, ao porteiro que recebe as crianças, aos professores,

pois todos esses estão envolvidos no processo de ensino aprendizagem. Segundo Pimenta (p, 20): A escola é múltipla, conjunto, sistemas - o que requer competências administrativas para traduzir essa complexidade dos sistemas em benefício ao atendimento da finalidade que a escola tem.

O coordenador pedagógico tem múltiplas funções e desenvolve várias habilidades, por isso ele deve sempre estar em processo de formação, para equiparar sua equipe de profissionais e atuar pedagogicamente.

## 2. O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A INSTITUIÇÃO ESCOLAR

A sociedade passa por constantes mudanças, a educação contribui para esse desenvolvimento atrelado aos avanços tecnológicos e as mudanças nas áreas econômicas e culturais. Sendo a educação um direito do cidadão previsto no art.205 de nossa Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988): “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

A escola é um espaço de construção democrática, formada por atores com diferentes níveis de conhecimento e capacidade de reflexão, onde as desigualdades estão presentes e nem todos conseguem expor suas opiniões, porque quem detém o poder muitas vezes não cria espaços de discussões. De acordo com Bobbio, a contribuição que a democracia pode dar efetivamente à superação das condições sociais é a transparência do poder, elemento este que estará presente em qualquer conceito que se tenha de democracia (BOBBIO, 2000, p.21). A democracia, é algo instrumental que estabelece “um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados” (BOBBIO, 200, p.22), ou ainda, “ a democracia é caracterizada por um conjunto de regras (primárias ou fundamentais) que estabelecem quem está autorizado a tomar decisões coletivas e com quais procedimentos” ( BOBBIO,2000,p.30).

No Brasil a gestão educacional está amparada na legislação, a Constituição Federal de 1988 mostra a gestão democrática como um dos princípios para a educação brasileira apoiada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o Plano Nacional da Educação. A gestão democrática é compreendida, como um processo político no qual as

peessoas que atuam na escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

A gestão escolar deve ser pautada pelo princípio e pelo método democrático. Dessa forma a escola precisa criar estruturas participativas, ações conjuntas para resolver problemas do coletivo, tendo indivíduos com iguais condições de terem seus interesses respeitados. Na nossa sociedade a escola não pode estar apenas preocupada com os conteúdos do seu currículo: ela precisa formar um indivíduo socialmente definido para desempenhar seu papel na sociedade superando suas limitações com uma formação política que desenvolva valores e conhecimentos que favoreçam a participação. Uma participação com uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições escolares e da sociedade. Mas a participação só é efetiva quando as pessoas que são chamadas a participar são colocadas em condições adequadas para tal (BOBBIO, 2000), pois não parece possível um sujeito participante avaliar o trabalho desenvolvido na escola se não tem acesso às informações que lhe permitam produzir tal avaliação.

Uma gestão perto do ideal é a que busca a participação efetiva de todos os envolvidos na comunidade escolar, que os pais, professores, direção, comunidade, estudantes e funcionários participem do planejamento, implementação, avaliação dos projetos e votem nos processos pedagógicos mesmo os de natureza burocrática, pois a democracia baseia – se

na ideia de que “todos podem decidir sobre tudo” (BOBBIO,2000, p.46). A escola deve ser o lugar onde os conflitos se resolvam pela palavra. A escola, como instituição que tem a tarefa de promover o diálogo, a humanização do humano e a sua emancipação (ADORNO,1998). A gestão democrática como princípio da educação nacional, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam “cidadãos ativos” participantes da sociedade como profissionais comprometidos.

A escola como instituição educativa, tem a possibilidade de contribuir com uma prática educativa reflexiva sobre as demandas sociais específicas, propiciando um tratamento curricular que favorece a reflexão, tendo seus profissionais comprometidos em articular a prática educativa com a transformação da sociedade. É na escola que profissionais e alunos podem dialogar com outros saberes, teorias e informações de diferentes procedências, sendo um espaço de conhecimento compartilhado, sendo a escola um local privilegiado para o desenvolvimento intelectual das crianças, dos jovens ou mesmo dos adultos. A escola cada vez mais precisa ser um lugar de análises críticas de modo que o conhecimento nela produzido possibilite atribuir significado à informação veiculada na mídia:

Nessa escola, os alunos aprendem a buscar informação [...], e os elementos cognitivos para analisá-la criticamente e darem a ela um significado pessoal. Para isso, cabe – lhe prover a formação cultural básica, assentada no desenvolvimento de capacidades cognitivas e operativas. Trata – se, assim, de capacitar os alunos a selecionar informações mas, principalmente, a internalizar instrumentos cognitivos ( saber pensar de modo reflexivo) para aceder ao conhecimento. (Libâneo, 1998, p.26)

A qualidade da escola deve ser avaliada pela capacidade de seus egressos intervirem na vida pública, de modo a transformarem a realidade que lhes nega esse direito ao trabalho. Transformação esta que possibilite a construção de uma sociedade mais justa, mais igualitária, mais fraterna. Libâneo (1998) diz que o seu grande desafio é garantir que os

alunos ganhem melhores e efetivas condições de exercício de liberdade política e intelectual.

Para tanto, a educação escolar deve assumir o compromisso de

[...] reduzir a distância entre a ciência cada vez mais complexa e a cultura de base produzida no cotidiano, e a provida pela escolarização  
[...] o compromisso de ajudar os alunos a tornarem – se sujeitos pensantes, capazes de construir elementos categorias de compreensão e apropriação crítica da realidade. ( p.9 )

Os desafios das escolas na atualidade e simultaneamente a complexidade dos processos educativos que nela ocorrem evidenciam que os professores sozinhos não conseguem enfrentar e encaminhar esses processos que via de regra extrapolam a sala de aula. Daí a necessidade de outros profissionais que, além de apoio ao trabalho desenvolvido pelo professor em sala de aula, articule – o aos demais processos educativos da escola.

O coordenador pedagógico que dá suporte ao trabalho docente deve ter domínio dos procedimentos que envolvem o processo de ensino e aprendizagem que acontece formalmente na sala de aula, mas do mesmo modo deve ter domínio dos demais procedimentos que envolvem a totalidade das atividades educativas que ocorrem em toda a escola e que estão direta ou indiretamente relacionadas com as práticas educativas de sala de aula, tem de possuir também os saberes relacionais, precisam saber ouvir as pessoas, comunicar – se com clareza e liderar democraticamente um grupo. É bem verdade que o contexto institucional em que ele atuará, muitas vezes, é o que mais determina sua ação pedagógica, se for trabalhar em uma escola com um Projeto Político Pedagógico consolidado numa gestão democrática – participativa, atuará mais de acordo com a proposta pedagógica da escola do que em função dos princípios norteadores da habilitação cursada em sua formação inicial. Assim se expressa Pimenta (1998):

[...] a necessidade de a escola pública contar nos seus quadros com especialistas (pedagogos) que desempenhem a mediação entre a organização escolar e o trabalho docente de modo a garantir as



condições favoráveis à consecução dos objetivos pedagógico – políticos da educação escolar. (Pimenta, 1988, p. 186)

O coordenador pedagógico deve trabalhar com os professores e não somente para os professores. Trabalhar com os professores implica em compartilharem a elaboração e o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico da escola, identificando juntos as dificuldades e os limites institucionais da sua implementação.

O processo de ensino tem uma preocupação com aprendizado do aluno, garantido por um padrão de qualidade, o núcleo básico do processo é o projeto pedagógico do estabelecimento e que deve ser objeto de um planejamento. O desenvolvimento do projeto pedagógico é tarefa coletiva do corpo docente, liderado pelo coordenador responsável. O coordenador pedagógico consegue interferir na cultura da escola levando em consideração a organização escolar com seus valores, crenças, ideologias, histórias de vidas diferentes, o coordenador pode estimular a reflexão, orientar a comunidade sobre os processos democráticos, criando vínculos com a comunidade em que a escola está inserida dando assim sentido a proposta pedagógica da escola e mantendo a função social da educação escolar no sentido de um instrumento de diminuição das discriminações e que todos os membros da sociedade tenham iguais condições de acesso aos bens trazidos pelo conhecimento, de tal maneira que possam participar em termos de escolha ou mesmo de concorrência no que uma sociedade considera como significativo e onde tais membros possam ser bem sucedidos e reconhecidos como iguais.

Orsolon (2003) nos lembra que

A escola, espaço originário da atuação de educadores, mantém uma relação dialética com a sociedade: ao mesmo tempo em que reproduz, ela transforma a sociedade e a cultura. Os movimentos de reprodução e transformação são simultâneos. As práticas dos educadores, que ocorrem na escola, também se apresentam dialéticas, complexas. Desvelar e explicitar as contradições subjacentes a essas práticas são

alguns dos objetivos do trabalho dos coordenadores, quando planejado na direção da transformação (p. 18).

A autora defende que as pessoas que atuam na escola são as que podem protagonizar mudanças e que o coordenador precisa estar consciente de que estas se dão a partir da articulação de todos os envolvidos no coletivo escolar e que é fundamental que cada um explicita suas necessidades, expectativas e estratégias na construção do projeto pedagógico da escola.

## 2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS

A função de coordenação pedagógica nas escolas é marcada por um conjunto de expressões para designar o mesmo trabalho desenvolvido pelo pedagogo ao acompanhar as atividades do corpo docente. São elas: supervisão pedagógica, supervisão escolar, supervisão educacional, assistência pedagógica e orientação pedagógica. Essa variação na nomenclatura da função, encontrada em diferentes estados e municípios deve – se ao fato de que a função de coordenador pedagógico tem suas raízes na supervisão pedagógica, que, por sua vez, nasce das habilitações do curso de pedagogia.

Segundo (Urban, 1985, apud, Vasconcellos, 2009) diz que:

A Supervisão Educacional foi criada num contexto de ditadura. A Lei 5.692/71 a instituiu como serviço específico da Escola de 1º. E 2º. Graus (embora já existisse anteriormente). Sua função era, então, predominantemente tecnicista e controladora e, de certa forma, correspondia à militarização Escolar. (URBAN, 1985, apud, VASCONCELLOS, 2009, p 86).

Com a vinda dos primeiros jesuítas em 1549 dá – se início à organização das atividades educativas em nosso país. Saviani (2003, p.21) identifica já na proposta de ensino dos jesuítas, no início da colonização do país, a gênese da idéia de supervisão educacional presente na figura do “prefeito dos estudos.”

[...] a função supervisora é destacada (abstraída) das demais funções educativas e representada na mente como uma tarefa específica para a qual, em consequência, é destinado um agente, também específico, distinto do reitor e dos professores, denominado prefeito dos estudos.

Ao reitor, cabia a direção geral dos colégios da Companhia de Jesus, e ao “prefeito dos estudos”, várias funções reguladas por 30 regras. Saviani (2003, p.21) dá destaque às seguintes:

A regra n.1 estabelece que é dever do prefeito “organizar os estudos, orientar e dirigir as aulas, de tal arte que os que as freqüentam, façam o maior progresso da virtude, nas boas letras e na ciência, para a maior glória de Deus”. A regra n. 5 determina que ao prefeito incumbe lembrar aos professores que devem explicar toda a matéria de modo a esgotar, a cada ano, toda a programação que lhe foi atribuída. A regra n.17, referente à função de “ouvir e observar os professores” estipula: “de quando em quando, ao menos uma vez por mês, assista às aulas dos professores, leia também, por vezes, os apontamentos dos alunos. Se observar ou ouvir de outrem alguma cousa que mereça advertência, uma vez averiguada, chame a atenção do professor com delicadeza e afabilidade, e se for mister, leve tudo ao conhecimento do P. Reitor.”

A citação acima é extremamente ilustrativa da tradição prescritiva e controladora sobre o exercício da docência herdada pelos coordenadores pedagógicos, em muitos casos, até hoje.

O Brasil independente inaugura a questão da organização autônoma da instrução pública com a lei de 15 de outubro de 1827, que instituiu as escolas de primeiras letras “em todas as cidades, vilas e lugares populosos do Império”. O artigo 5º dessa lei determinava que os estudos se realizassem de acordo com o “método do Ensino Mútuo”. Ainda segundo Saviani (2003, p.22):

É interessante notar que no ensino mútuo o professor absorve as funções de docência e também de supervisão. Com efeito, ele instrui os monitores e supervisiona as suas atividades de ensino, assim como a aprendizagem do conjunto dos alunos.

É importante observar que tanto as atribuições do “prefeito de estudos” da proposta pedagógica dos colégios jesuítas quanto a “método do Ensino Mútuo” na época do Império bem ilustram a função fiscalizadora algumas vezes atribuída até hoje ao trabalho dos

coordenadores pedagógicos. Ainda durante o Império, torna – se recorrente “a ideia de supervisão, postulando – se que essa função seja exercida por agentes específicos” (Saviani, 2003, p. 22), ou que um dos remédios para contornar a situação deplorável das escolas “teria sido o estabelecimento de uma supervisão permanente”.

Já no final do período monárquico, a necessidade de articulação de todos os serviços de Educação numa coordenação nacional colocava em pauta a questão da organização de um sistema nacional de ensino, tendo em vista sua estruturação e implementação.

O início do período republicano é marcado pela reforma da instrução pública paulista que institui o Conselho Superior da Instrução Pública, a Diretoria Geral da Instrução Pública e os Inspetores de Distrito. Saviani (2003, p.24) dá destaque à argumentação de Casemiro dos Reis Filho que

[...] observa “a dominância de atribuições burocráticas sobre as técnico – pedagógicas, nas funções do inspetor”. Considera que “a própria definição de fiscalização para suas atividades acarretava prejuízo pedagógico”. E conclui que esse defeito parece insanável, levando sempre a um mesmo resultado: “burocratizar a ação educativa e fazer incidir sobre a rotina as preocupações do inspetor, que deveriam ser orientadoras”.

Essas observações mostram o conflito, ainda vivido pelos coordenadores pedagógicos, entre atender exigências administrativas e assistir o corpo docente.

Na década de 20 temos o surgimento dos “profissionais da educação”, isto é, o aparecimento dos “técnicos” em escolarização, constituindo – se como uma nova categoria profissional. Expressão desse fenômeno e, concomitantemente, elemento propulsor do mesmo, foi a criação da Associação Brasileira de Educação em 1924, por iniciativa de Heitor Lira. No plano federal, a Reforma João Luís Alves, de 1925, cria, pelo Decreto nº 16.782 – A, o Departamento Nacional do Ensino e o Conselho Nacional de Ensino, em substituição ao Conselho Superior do Ensino que, entre 1911 e 1925, era o único órgão encarregado da

administração escolar. A importância do referido decreto se deve, pois, ao fato de que, com essas medidas, se começa a reservar a órgãos específicos, de caráter técnico, o tratamento dos assuntos educacionais. Saviani (2003) argumenta que é no âmbito do Estado que a tendência em separar setores técnico – pedagógico daqueles especificamente administrativos se manifesta de forma mais clara. Dá destaque à reforma pernambucana de 1928, redigida por Carneiro Leão, que rompe, em seu dizer, “com os velhos moldes de confundir na mesma direção, a parte técnica e a parte administrativa” (p.26):

Ora, a separação entre a “parte administrativa” e a “parte técnica” é condição para o surgimento da figura do supervisor como distinta do diretor e também do inspetor. Com efeito, na divisão do trabalho nas escolas [...] cabe ao diretor a “parte administrativa”, ficando o supervisor com a “parte técnica”. (p.26)

È quando se quer emprestar à figura do inspetor um papel predominantemente de orientação pedagógica e de estímulo à competência técnica, em lugar da fiscalização para detectar falhas e aplicar punições, que esse profissional passa a ser chamado de supervisor. Essa divisão de funções administrativas para os diretores e de funções pedagógicas para os coordenadores pedagógicos também continua perdurando nas escolas da atualidade.

Outro marco importante no percurso histórico é a divulgação do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, divulgado em 1932, irá formular um plano de conjunto para a reconstrução educacional do país segundo a visão dos novos profissionais da educação que postularam:

[...] os trabalhos científicos no ramo da educação já nos faziam sentir, em toda a sua força reconstrutora, o axioma de que se pode ser tão científico no estudo e na resolução dos problemas educativos, como nos da engenharia e das finanças. (Manifesto apud Saviani, 2003, p. 27)

Já data dessa época os primeiros autores brasileiros referindo – se à Pedagogia como Ciência da Educação. O ideário escolanovista tem papel fundamental nessa difusão do caráter científico da educação. Para os pioneiros, a contribuição das ciências é decisiva para

dotar de racionalidade os serviços educacionais. Daí uma incidência maior da importância das ciências sobre os meios que elas podem proporcionar, tendo em vista a eficiência do processo educativo.

E é exatamente num contexto de maior valorização dos meios na organização dos serviços educacionais, tendo em vista a racionalização do trabalho educativo, que ganham relevância os técnicos, também chamados de especialistas em educação, entre eles, o supervisor. (Saviani, 2003, p.27)

No entanto, é com a criação do curso de Pedagogia, em 1939, que se fará legalmente referência à formação dos especialistas em educação. A incumbência do referido curso é formar professores das disciplinas específicas do Curso Normal, assim como os técnicos em educação:

A categoria “técnico de educação” tinha aí, um sentido genérico. Em verdade, os cursos de Pedagogia formavam pedagogos, e estes eram os técnicos ou especialistas em educação. O significado de “técnico da educação” coincidia, então, com o “pedagogo generalista”, e assim permaneceu [...] até os anos 60. (Saviani, 2003, p. 28 – 29)

No final da década de 60, já no período militar decorrente da ruptura política consumada com o golpe de 1964, buscou – se ajustar a educação à nova situação por intermédio de novas reformas do ensino. Nesse contexto é aprovado pelo então Conselho Federal de Educação o Parecer nº 252 de 1969 que reformulou os cursos de Pedagogia. Saviani (apud Lima, 2001, p. 73) afirma:

[...] como as demais habilitações educacionais criadas e oficialmente institucionalizadas na educação brasileira, a partir da regulamentação da Lei n. 5.540/ 68, a supervisão escolar passa a ter sua formação em cursos de graduação, sendo processada a partir da linha em que se davam os cursos promovidos pelo Pabaee e Pamb. Isto é, fundamentalmente nos pressupostos da pedagogia tecnicista – que se apóia na neutralidade científica e se inspira nos princípios da racionalidade, eficácia e produtividade do sistema.

É com este parecer que se dá a tentativa mais radical de se profissionalizar a função do supervisor educacional.

A nova estrutura do curso de Pedagogia decorrente do Parecer 252/ 69 abria claramente a perspectiva de profissionalização da supervisão educacional, na esteira da orientação por meio da Lei nº 5564, de 21 de dezembro de 1968,

antecipando – se, portanto ao próprio parecer nº 252/ 69. Com efeito, estavam preenchidos dois requisitos básicos para se constituir uma atividade como o status de profissão: a necessidade social, isto é, um mercado de trabalho permanente representado, no caso, por uma burocracia estatal de grande porte gerindo uma ampla rede de escolas, a especialização das características da profissão ordenadas em torno de um mecanismo, também permanente, de preparo dos novos profissionais, o que se traduziu no curso de pedagogia, um reaparelhamento para formar, entre os vários especialistas, o supervisor educacional (SAVIANI, 2007, p.31).

## **2.2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SUAS FUNÇÕES**

Entendemos por coordenação, uma acepção ampla de “aglutinação de pessoas em torno da busca de sentido para as práticas educativas que, embora ocorrendo em vários espaços e tempos da escola, tem (devem ter) uma profunda articulação” (Vasconcellos, 2006, p.11). Ela é nesse sentido, a expressão máxima do trabalho coletivo e dessa forma a figura do coordenador é imprescindível no ambiente escolar. O coordenador pedagógico é o profissional organizador e orientador do trabalho que é desenvolvido na escola, nesse sentido espera – se, que o coordenador pedagógico tenha um olhar atento, um ouvir ativo, um falar que seja organizador, ter habilidade e paciência para garantir o sucesso do seu trabalho.

Segundo Libâneo (2000, p. 219), a coordenação pedagógica responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico – didático em ligação direta com os professores:

[...] tem como principal atribuição a assistência pedagógico – didática aos professores, para se chegar a uma situação ideal de qualidade de ensino

[...], auxiliando – os a conceber, construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos.

Segue um conjunto de atribuições da coordenação pedagógica, segundo Libâneo (2000, p. 219 – 223):

- Responder por todas as atividades pedagógico – didáticas e curriculares da escola e pelo acompanhamento das atividades de sala de aula, visando a níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa do processo de ensino e aprendizagem;
- Propor para discussão, junto ao corpo docente, o projeto pedagógico – curricular da unidade escolar;
- Coordenar reuniões pedagógicas e entrevistas com professores visando a promover a inter – relação horizontal e vertical entre disciplinas, estimular a realização de projetos conjuntos entre os professores, diagnosticar problemas de ensino e aprendizagem e adotar medidas pedagógicas preventivas, adequar conteúdos, metodologias e práticas avaliativas.
- Acompanhar o processo de avaliação da aprendizagem (procedimentos, resultados, formas de superação de problemas etc.);
- Cuidar da avaliação processual do corpo docente;
- Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do plano pedagógico – curricular e dos planos de ensino e outras formas de avaliação institucional;
- Coordenar e gerir a elaboração de diagnósticos, estudos e discussões para a elaboração do projeto pedagógico – curricular e de outros planos e projetos da escola;
- Assegurar a unidade de ação pedagógica da escola, propondo orientações e ações de desenvolvimento do currículo e do ensino e gerindo as atividades curriculares e de ensino, tendo em vista a aprendizagem dos alunos;
- Prestar assistência pedagógico – didática direta aos professores, através de observação de aulas, entrevistas, reuniões de trabalho e outros meios, especialmente em relação a : elaboração e desenvolvimento dos planos de ensino, desenvolvimento de competências em



metodologias e procedimentos de ensino específicos da matéria, incluindo a escolha e utilização do livro didático e outros materiais didáticos, práticas de gestão e manejo de situações específicas de sala de aula, para ajuda na análise e solução de conflitos e problemas de disciplina, na motivação dos alunos e nas formas de comunicação docente, apoios na adoção de estratégias de diferenciação pedagógica, de soluções a dificuldades de aprendizagem dos alunos, de reforço na didática específica das disciplinas, e de outras medidas destinadas a melhorar a aprendizagem dos alunos, de modo a prevenir a exclusão e a promover a inclusão, realização de projetos conjuntos entre os professores, desenvolvimento de competência crítico – reflexiva, práticas de avaliação da aprendizagem, incluindo a elaboração de instrumentos.

- Cuidar dos aspectos organizacionais do ensino: supervisão das atividades pedagógicas e curriculares de rotina, coordenação de reuniões pedagógicas, elaboração do horário escolar, organização de turmas de alunos e designação de professores, planejamento e coordenação do conselho de classe, organização e conservação de material didático e equipamentos, e outras ações relacionadas ao ensino e à aprendizagem;

- Assegurar, no âmbito da coordenação pedagógica, em conjunto com os professores, a articulação da gestão e organização da escola, mediante: exercício de liderança democrático – participativa, criação e desenvolvimento de clima de trabalho cooperativo e solidário entre os membros da equipe, identificação de soluções técnicas e organizacionais para gestão das relações interpessoais, inclusive para mediação de conflitos que envolvam professores, alunos e outros agentes da escola;

- Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores, visando ao aprimoramento profissional em conteúdos e metodologias e oportunidades de troca de experiências e cooperação entre os docentes.

A coordenação pedagógica tem prioridade em assistir o professor, baseado no princípio que quanto mais bem encaminhada a atividade docente, melhor a aprendizagem do aluno. O coordenador pedagógico pode possibilitar ao professor o compartilhamento da sua ação em sala de aula e pode também contribuir com a reflexão sobre a ação docente, anotando as ocorrências da aula para posterior discussão, assim como colaborar na identificação de problemas que o professor sozinho poderia não identificar.

[...] prestam assistência pedagógica – didática aos professores, coordenam reuniões e grupos de estudo, supervisionam e dinamizam o projeto pedagógico, auxiliam na avaliação da organização escolar e do rendimento escolar dos alunos, trazem materiais e propostas inovadoras, acompanham as aulas, prestam assistência na utilização de novos recursos tecnológicos como o computador, a internet. (Libâneo, 2000, p. 229)

O coordenador pedagógico auxilia o professor para que esse aja na direção do desenvolvimento pleno dos alunos e de si próprio, fortalecendo – o no que concerne aos aspectos afetivos e em sua capacidade de tomar decisões e assumir as conseqüências destas tomando por base o projeto político – pedagógico da escola. Furlanetto (2000) nos mostra quão é importante essa relação entre coordenador e professor:

Acredito que o trabalho do coordenador deva ser basicamente exercido na vivência e na dimensão do encontro, do diálogo inserido no dinamismo de alteridade, e é a partir dessa prática que ele vai se construindo e reconstruindo. Muitos são os encontros que ocorrem na escola, sendo que o mais importante é o do aluno com o conhecimento. No entanto, para que ele aconteça, é imperativo que existam outros encontros. Entre eles, o encontro do coordenador com o professor. (p.95)

É importante que a coordenação pedagógica estabeleça uma boa relação com os alunos para também realizar suas funções junto aos alunos. Segundo Libâneo (2000, p. 223), segue um conjunto de outras atribuições da coordenação do trabalho pedagógico, agora, junto aos alunos:

- Apoiar diretamente os alunos com dificuldades transitórias nas aprendizagens instrumentais de leitura, escrita e cálculo, para além do tempo letivo, para integrar – se ao nível da turma;
- Organizar formas de atendimento a alunos com necessidades educativas especiais, identificando, articuladamente com os professores, as áreas de desenvolvimento e de aprendizagem que, em cada

aluno, manifestem maior fragilidade, bem como a natureza e as modalidades de apoio suscetíveis de alterar ou diminuir as dificuldades inicialmente detectadas.

- Criar as condições necessárias para integrar os alunos na vida da escola mediante atividades para a socialização dos alunos, formas associativas e de participação em decisões etc.

### 3. O DIÁLOGO E AS RELAÇÕES HUMANAS

O ser humano distingue-se das outras espécies, enquanto um ser racional, pela capacidade de pensamento e pela capacidade de comunicar-se através da linguagem. A linguagem nos oferece possibilidades de dialogar com pessoas de ideias, costumes e culturas diferentes, sendo o diálogo essencial para interação dessas diferenças. Para entendermos a dimensão desta relação faz-se necessário conceituar Interação:

Processo interpessoal pelo quais indivíduos em contato modificam temporariamente seus comportamentos uns em relação aos outros, por uma estimulação recíproca contínua. A interação social é o modo comportamental fundamental em grupo. (DICIONÁRIO DE PSICOLOGIA, p. 439).

Considerando que o diálogo é uma das formas de expressão do ser humano que permite a manifestação de seus pensamentos com os demais, e sendo o homem um ser social, é necessário que esta relação aconteça de forma harmoniosa. Assim se expressa Gadotti (1991):

[...] os seres humanos se constroem em diálogo, pois são essencialmente comunicativos. Não há progresso humano sem diálogo. Para ele, o momento do diálogo é o momento em que os homens se encontram para transformar a realidade e progredir. (GADOTTI 1991, p. 46)

A escola que é uma instituição educativa que desempenha um papel fundamental, sendo palco das diversas situações que propiciam esta interação principalmente quando prepara o indivíduo para a convivência em grupo e em sociedade.

Quando se estuda a educação e o processo de ensino e aprendizagem, se faz necessário o destaque a existência das relações entre os seres humanos que, por meio das trocas, mediados pela linguagem, caminham em busca de novos conhecimentos e do aprimoramento daqueles já adquiridos. Deste modo, a prática educativa se concretiza através das interações e para tal o diálogo se constitui em elemento essencial. O diálogo nos permite a experiência de aproximação com o outro. Quando se entra em situação de diálogo cria-se uma

comunhão, criam-se novos encontros humanos onde impera a espontaneidade das perguntas e respostas e o ser humano revela-se para o outro.

A proposta de dialogicidade, além de favorecer o relacionamento interpessoal, intrapessoal, o profissionalismo interativo e a colaboração, poderão contribuir para que todos os atores do contexto escolar estejam em sintonia, resolvendo os conflitos, reunindo-se periodicamente, realizando o levantamento de toda a problemática da escola, discutindo e apresentando propostas, para que juntos possam buscar os caminhos para a realização das mesmas, com distribuição de tarefas, de modo que cada um realize o seu trabalho com competência, satisfação e produtividade.

### **3.1. O DIÁLOGO E O CAMPO EDUCACIONAL**

A prática do diálogo pode ser vista como alternativa para uma verdadeira práxis como ação e reflexão para uma educação transformadora. Nesse ponto concordamos com Paro (2004, p. 108). Para esse autor:

[...] a educação só pode dar-se mediante o “processo pedagógico”, necessariamente dialógico, não-dominador, que garanta a condição de imprescindibilidade para a realização histórico-humana, a educação deve ser direito de todos os indivíduos enquanto viabilizadora de sua condição de seres humanos. Isso tudo acarreta características especiais e importância sem limites à “escola pública” enquanto instância da divisão social do trabalho, incumbida da universalização do saber.

Tendo em vista ser a escola um espaço privilegiado para que as relações aconteçam, se faz necessário oportunizar o diálogo entre os participantes e envolvidos no trabalho da educação, objetivando a efetivação de uma gestão escolar democrática e visando a ressignificação dos processos pedagógicos. Como enfatizam Lima e Santos (2007):

Quem ocupa cargos de liderança – como diretor ou coordenador pedagógico – precisa despir-se do posicionamento predominantemente autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática, ou seja, envolve muito mais do que estabelecer o que é urgente e prioritário (é claro que isto terá que ser discutido), mas se assenta nas dimensões do ouvir, suggestionar em benefício do coletivo, revisitar posicionamentos, quando necessário, e primar pela análise e desdobramento do que é imprescindível para o processo ensino e aprendizagem discente, da formação do professor e das metas que a escola se propõe em determinada situação ou realidade escolar. (LIMA & SANTOS, 2007, p. 85)

E continuam dizendo:

Sabe-se que administrar conflitos não é algo fácil. Acredita-se que as divergências podem ser valorizadas quando há respeito e consciência de que a formação continuada se dá e só tem sentido com a contribuição do outro. Quando se perde ou se toma posicionamentos particularistas a escola sofre, os professores sofrem, a coordenação sofre e o pior de tudo o aluno torna-se vítima de tudo isto. É nesta direção que a gestão e participação numa perspectiva coletiva devem deve se orientar. (LIMA & SANTOS, 2007, p. 86).

Pode-se considerar que o diálogo é pedagógico, pois possibilita as relações entre os sujeitos da educação. Neste sentido o diálogo permite a formação de estruturas mais democráticas dentro das realidades sociais contribuindo para que todos possam caminhar rumo a sociedades mais libertadoras e menos injustas. Em contrapartida, quando há ausência de diálogo, revela-se o autoritarismo nas relações pedagógicas, que pressupõe relações verticais, onde alguns detêm o poder e os demais estão na condição de servir. Para que a escola assuma seu papel, enquanto responsável por colocar os homens em relação reflexiva com o saber historicamente produzido e sistematizado, o diálogo requer espaço fundamental para que a experiência prática venha a se transformar num agir verdadeiramente pedagógico. O diálogo humano traz consigo o caráter problematizador, levando a reflexão de sua prática.

### **3.2. O DIÁLOGO NA CONCEPÇÃO DE PAULO FREIRE**

O diálogo é um dos eixos principais da teoria freiriana, e a definição de diálogo que Paulo Freire propõe em Educação como Prática da Liberdade é:

E que é o diálogo? É uma relação horizontal de A com B. Nasce de uma matriz crítica e gera criticidade. Nutre-se do amor, da humildade, da esperança, da fé, da confiança. Por isso, só com o diálogo se ligam assim, com amor, com esperança, com fé um no outro, se fazem críticos na busca de algo. Instala-se, então, uma relação de simpatia entre ambos. Só aí há comunicação. O diálogo é, portanto, o indispensável caminho, não somente nas questões vitais para a nossa ordenação política, mas em todos os sentidos do nosso ser. Somente pela virtual da crença, contudo, tem o diálogo estímulo e significação: pela crença no homem e nas suas possibilidades, pela crença de que somente chego a ser eles mesmos” (2007, p.115-116).

A dialogicidade é a essência da educação como prática da liberdade. O diálogo é tratado como um fenômeno humano em Paulo Freire, “se nos revela como algo que já poderemos dizer ser ele mesmo: a palavra. Mas, ao encontrarmos a palavra, na análise do diálogo, como algo mais que um meio para que ele se faça, se nos impõe buscar, também seus elementos constitutivos” (Pedagogia do Oprimido, 2005, p.89).

Não há palavra que não seja práxis, ou que não surja da práxis, quando pronunciamos a palavra, estamos pronunciando e transformando o mundo. Na dialogicidade estão sempre presentes as dimensões da ação e da reflexão. Ao pronunciar o mundo mostramos que humanamente existimos, se existimos, agimos e modificamos o mundo dado. Quando não há verdadeiro diálogo, não há encontro, amorosidade e respeito. Podemos sintetizar isso expondo que:

“O diálogo é este encontro dos homens, imediatizados pelo mundo, para pronunciá-lo, não se esgotando, portanto, na relação eu-tu. Esta é a razão por que não é possível o diálogo entre os que querem a pronúncia do mundo e os que não querem; entre os que negam aos demais o direito de dizer a palavra e os que se acham negados deste direito” (Freire, 2005, p. 91).

Segundo Freire a relação professor-aluno constitui-se em um esquema horizontal de respeito e de intercomunicação, ressaltando o diálogo com componente relevante a uma aprendizagem significativa. Portanto, caberia ao professor favorecer a aquisição do saber a partir do diálogo, pois é através deste que os sujeitos se encontram no verdadeiro momento de aprendizagem, diluindo-se as hierarquias. As relações afetivas que o aluno estabelece com os

colegas e professores são grande valor na educação, pois a afetividade constitui a base de todas as reações da pessoa diante da vida.

Freire propõe que a educação deva ocorrer através do diálogo, em que professor e aluno sejam igualmente sujeitos do aprendizado, de maneira que o conhecimento que o aluno já possui seja tão importante quanto àquele que o professor traz consigo, o que possibilita uma construção conjunta de saberes. Por esta razão, a humildade é característica primordial nesta prática, pois:

A auto-suficiência é incompatível com o diálogo. Os homens que não tem humildade ou a perdem, não podem aproximar-se do povo. Não podem ser seus companheiros de pronúncia do mundo. Se alguém não é capaz de sentir-se e saber-se tão homem quanto os outros, é que lhe falta ainda muito para caminhar, para chegar ao lugar de encontro com eles. Neste lugar de encontro, não há ignorantes absolutos, nem sábios absolutos: há homens que em comunhão, buscam saber mais (FREIRE, 1987, p.46).



#### 4. CAMINHOS METODOLÓGICOS

Objetivando conhecer a percepção dos docentes sobre o papel dialógico do coordenador pedagógico e analisar as influências do coordenador pedagógico no contexto escolar, bem como refletir sobre as funções do coordenador pedagógico e caracterizar a relação entre o coordenador pedagógico e os docentes do presente estudo, metodologicamente, optamos por uma abordagem qualitativa de pesquisa, por estar em consonância com os objetivos apresentados, na pesquisa qualitativa os dados só fazem sentido através do detalhamento lógico desencadeado pelo pesquisador, colocando-o em contato direto com a situação investigada.

Como trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, Minayo e Sanches (1993) asseguram que

A abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos: são da mesma natureza: ela se volve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam – se significativas (MINAYO e SANCHES, 1993, p.244).

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, ela trabalha e se aprofunda no universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse nível de realidade não é visível, precisa ser exposta e interpretada, em primeira instância, pelos próprios pesquisadores (MINAYO, 2006).

O método qualitativo possibilita ao pesquisador a busca de informações relevantes para melhor explicar e entender em profundidade o significado e as características de cada contexto no qual se encontra o objeto de pesquisa. Nesta perspectiva, o pesquisador deve ser alguém que tenta interpretar a realidade dentro de uma visão complexa e sistêmica. (OLIVEIRA, 2007).

#### 4.1. LOCAL DA COLETA

O estudo foi realizado em duas escolas estaduais e duas escolas privadas, na cidade do Jaboatão dos Guararapes, região metropolitana do Recife-PE. A escolha deve-se ao fato de serem escolas de fácil acesso, que valorizam a pesquisa e que possuem um Projeto Político Pedagógico (PPP) consolidado numa gestão democrático – participativa. O estudo foi realizado após aprovação do comitê gestor das instituições de ensino, ficando todas em anonimato.

#### 4.2. SUJEITOS DA PESQUISA

Foi realizada uma visita em cada escola para apresentar os objetivos da pesquisa para os docentes e fazer o convite para que participassem da pesquisa respondendo um questionário. No ato de formalização do convite, os sujeitos assinaram a autorização do uso das ideias ali apresentadas, a declaração de aceitação da participação da pesquisa por meio do termo de consentimento livre e esclarecido e foram informados que suas identidades permaneceram em sigilo absoluto, bem como do direito de recusa.

Dentre os sujeitos foram analisados cinco docentes das escolas estaduais e cinco das escolas privadas, que foram selecionados os com maior tempo de trabalho nas referidas escolas da pesquisa. A maioria dos docentes possuem formação em Licenciatura em Ciências Biológicas e estão na faixa de idade entre 25 e 35 anos.

Quadro 1 – Caracterização do grupo de docentes que participaram da pesquisa

Nome do Participante*	Faixa de Idade	Formação	Disciplina que leciona
E1	46 – 55	Licenciatura em Educação Física	Educação Física

E2	25 - 35	Licenciatura em Letras	Português
E3	25 - 35	Licenciatura em Ciências Biológicas	Matemática*
E4	Mais de 55	Licenciatura em Geografia	Geografia
E5	25 - 35	Licenciatura em Geografia	Geografia
PRI 1	36 - 45	Licenciatura em Ciências Biológicas	Ciências
PRI 2	25 - 35	Licenciatura em Ciências Biológicas	Ciências
PRI 3	25 - 35	Engenharia Química	Química
PRI 4	36 - 45	Licenciatura em Matemática	Matemática
PRI 5	25 - 35	Licenciatura em Ciências Biológicas	Ciências

\*Para preservar a identidade dos docentes, atribuímos aos das Escolas Públicas o código “E” numerados na ordem que responderam o questionário, e os das Escolas Privadas o código “PRI” numerados da mesma forma que os das Escolas Públicas.

#### **4.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Como instrumento de coleta de dados, utilizamos questionários com trinta e três questões objetiva e discursiva oferecendo aos sujeitos algumas alternativas de respostas, sendo solicitadas justificativas ao final de algumas questões.

De acordo com Lakatos (1996), o questionário pode ser definido como instrumento de investigação composto por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas que o responderão, e tem por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e de situações vivenciadas destes. Com esse instrumento de coleta foi possível obter informações significativas a respeito das

experiências dos sujeitos com relação à atuação do coordenador pedagógico como agente facilitador do processo ensino aprendizagem.

As perguntas formuladas referem-se à formação dos mesmos, quanto ao tempo de atuação em sala de aula, qual a importância que eles atribuem ao Coordenador Pedagógico, suas funções e atribuições além de delimitarem quais as atividades que são responsabilidades deste profissional.

## **5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Para análise dos dados dessa pesquisa escolhemos a análise de conteúdo, por ser uma técnica que permite:

O acesso a diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes em um texto, sejam eles expressos na axiologia subjacente ao texto analisado; implicação do contexto político nos discursos; exploração da moralidade de dada época; análise das representações sociais sobre determinado objeto; inconsciente coletivo em determinado tema; repertório semântico ou sintático de determinado grupo social ou profissional; análise da comunicação cotidiana seja ela verbal ou escrita, entre outros (OLIVEIRA, 2008 p.570).

A análise de conteúdo permite ao pesquisador fazer inferências sobre qualquer um dos elementos da comunicação, dessa forma concordamos com Bardin (1997), que a análise de conteúdo se constitui de várias técnicas onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. Desta forma, a técnica é composta por procedimentos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores permitindo a realização de inferência de conhecimentos.

## 5. 1 O PERFIL PROFISSIONAL DOS PROFESSORES

Quadro 2 – Tempo na função e tempo na escola

Faixa	Tempo na Função		Tempo na Escola	
	Escola Pública	Escola Privada	Escola Pública	Escola Privada
01 - 05 Anos	02	03	04	03
06-10 Anos	02	01	--	02
11-14 Anos	--	01	01	--
15-19 Anos	--	--	--	--
20-24 Anos	--	--	--	--
25-29 Anos	01	--	--	--

O quadro acima demonstra que os professores não são iniciantes na profissão e conseguem, através da experiência relatar o que consideram relevante para o bom desenvolvimento das relações humanas entre coordenação e docentes.

## 5. 2 O FAZER DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA PERCEPÇÃO DOCENTE

De acordo com as respostas dos docentes, o coordenador desenvolve as seguintes atividades:

- Coordena e organiza reuniões pedagógicas.
- Constroi o planejamento e dirige as formações continuada dos professores.
- Orienta o quadro de horários dos professores.
- Recebe os pais e indica as situações de necessidades e pendências do contexto relação família e escola.
- Organiza as festividades das datas comemorativas e passeios da escola.
- Auxilia o professor com apoio técnico pedagógico.

- Direciona o planejamento anual da escola.
- Responsável pela disciplina dos estudantes.
- Responsável pelo conselho de classe.
- Repassa as notícias da gerencia para os professores.
- Acompanha e auxilia o preenchimento da caderneta.
- Elabora e acompanha projetos pedagógicos junto com o professor.
- Dar suporte em sala de aula quando necessário.
- Organiza reuniões com a comunidade.
- Abrir a escola.

O professor E2 registrou:

O coordenador é a ponte entre a gestão da escola e os professores assim como também é um facilitador na resolução dos problemas que surgem entre os alunos durante o período das aulas. Ele nos orienta em relação ao preenchimento diário do registro das aulas assim como a fiscalização do mesmo. Ele também é responsável por reuniões com os pais e com a comunidade e dar todo suporte pedagógico aos alunos. (E2)

Nessa perspectiva,

Quem pratica, quem gere a prática pedagógica de sala de aula é o professor, a coordenação, para ajudá-lo, deve estabelecer uma dinâmica de interação que facilite ao avanço:

- Acolher o professor em sua realidade, em suas angústias; dar “colo”: reconhecimento das necessidades e dificuldades. A atitude de acolhimento é fundamental também como uma aprendizagem do professor em relação ao trabalho que deve fazer com os alunos;
- Fazer a crítica dos acontecimentos, ajudando a compreender a própria participação do professor no problema, a perceber as suas contradições (e não acobertá-las);
- Trabalhar em cima de idéia de processo de transformação;
- Buscar caminhos alternativos, fornecer materiais, provocar para o avanço;

- Acompanhar a caminhada no seu conjunto, nas suas várias dimensões. (VASCONCELLOS, 2009, p. 89).

Nas descrições dos docentes conseguimos observar que o coordenador da escola pública exerce mais atividades, o que pode provocar excesso de responsabilidades, prejudicando as condições de relacionamento e diálogo entre a coordenação e os docentes.

Perguntamos sobre as tarefas realizadas pelos docentes junto com o coordenador no dia a dia na escola. Obtivemos as seguintes respostas:

Os professores das escolas públicas destacaram que junto com o coordenador organizam eventos na escola, verificam informações relacionadas aos dias letivos e aos planos de aulas e fazem a prestação das freqüências dos alunos.

A maioria dos professores das escolas privadas destacaram que com o coordenador discutem sobre a disciplina dos alunos, didática de sala de aula, resolvem conflitos internos em sala de aula e fazem o acompanhamento dos alunos verificando a situação individual de cada um. Por exemplo, o professor PRI 1 afirmou:

Junto com o coordenador converso com os pais para melhorar o rendimento dos alunos, realizamos projetos de intervenções, discutimos temáticas interessantes para o nosso perfil profissional e o coordenador sempre pede ajuda aos professores quando acontece algo inesperado. (PRI1)

Já o professor PRI 5, relatou uma realidade diferente dos demais sujeitos dessa pesquisa, indicando um distanciamento entre a coordenação e o professor. Ele afirmou que:

Não realizamos tarefas juntos, o tempo não permite. Na escola, a maior parte do tempo estou em sala de aula e preciso sair rápido para outra escola, o coordenador também desenvolve muitas atividades. O que fazemos juntos é discutir quando necessário sobre a data da realização de um projeto ou uma aula de campo os demais assuntos são tratados nas reuniões que ocorrem com o grande grupo. (PRI5)

Sobre o formato das reuniões pedagógicas com a coordenação, tanto as das escolas públicas como as das privadas ocorrem de forma grupal. A periodicidade dessas reuniões nas escolas privadas em sua maioria é bimestral, podendo ser mensal dependendo da

necessidade, nas escolas públicas a periodicidade pode variar, ocorrendo quinzenal, mensal e bimestral.

[...] as reuniões pedagógicas vem sendo apontadas como espaço privilegiado nas ações partilhadas do coordenador pedagógico com os professores, nas quais ambos debruçam – se sobre as questões que emergem da prática, refletindo sobre elas, buscando [...] novas respostas e novos saberes, ao mesmo tempo. ( TORRES 2001, p. 45).

### **5.3 RELAÇÕES PEDAGÓGICAS ENTRE COORDENAÇÃO E DOCENTES**

Quando indagados sobre a contribuição do coordenador pedagógico no trabalho dos docentes, os professores relataram que o coordenador atua como um orientador, indicando melhores caminhos para trabalhar com cada turma, orientando para que a aula seja de acordo com o plano de aula e com a faixa etária dos alunos, o coordenador contribui muito com a disciplina dos alunos e também sabe valorizar o trabalho dos docentes e quando necessário chama a atenção, levando a reflexão da prática docente. Nas descrições dos professores podemos perceber que o coordenador se mostra sempre disposto a ajudar o trabalho dos docentes, como na afirmação do professor E2 e na afirmação do professor PRI 1:

Ele me orienta em relação as aulas, problemas que surgem na sala de aula, seja com os alunos ou com seus responsáveis, me ouve e orienta caso esteja com algum problema pessoal e me ajuda para que este problema não venha a interferir na minha aula.( E2)

Ele apóia os professores, sempre que precisamos podemos recorrer a ela. Sempre repassa os avisos e prazos das atividades na escola, contribuindo na organização do meu trabalho, fica mais simples, porque tem alguém que nos ajuda. Ele nunca falta, está sempre presente na escola. (PRI1)

Em relação à importância do trabalho do coordenador pedagógico na qualidade das aulas dos docentes, os professores PRI2, PRI3 e PRI4 afirmaram que são bem independentes e que o coordenador pedagógico não influencia muito em suas aulas. Já os demais professores afirmaram ser de extrema importância o trabalho do coordenador pois ele sugere e traz temas atuais para debate e conhecimento dos docentes, tira dúvidas quando



necessário, dar apoio em todo o processo de ensino e aprendizagem, como também ajuda a manter a sala mais tranqüila quando os alunos estão muito indisciplinados. Os professores E2 e PRI5 relatam com satisfação essa importância:

É de grande importância, uma vez que ele me ajuda, trazendo novas formas de aplicar o conhecimento, quando apresento dificuldades em desenvolvê-lo. (E2)

Ao revisar meus planejamentos o mesmo faz observações coerentes e que influência na minha didática, ele dá sugestões de pesquisas e atividades para enriquecer minhas aulas. (PRI5)

Quando argüidos sobre as expectativas quanto ao trabalho do coordenador pedagógico os docentes das escolas públicas responderam que as expectativas eram dele sempre auxiliar nas informações pedagógicas atualizadas, que ele dê suporte físico e material ajudando para facilitar o trabalho do professor. A professora E4 relatou sua expectativa da seguinte maneira:

Espero que, ao procurá-lo, ele possa me ajudar a encontrar soluções para os problemas apresentados, pois vejo na figura do coordenador o norte da escola. (E4)

Os professores das escolas privadas relataram que tem como expectativas que o coordenador dê um suporte nas necessidades que surgem no decorrer do ano letivo, tanto com os alunos como com os pais e esperam uma diversidade nas estratégias de intervenções. A professora PRI 5 relatou sua expectativa da seguinte maneira:

Que o mesmo tenha sempre um diálogo aberto para nosso crescimento profissional, que quando solicitado seja alguém disponível a ajudar e tenha condições de contribuir com a nossa prática pedagógica. (PRI 5)

Sobre os problemas enfrentados na escola pelos professores, oito deles indicaram a indisciplina dos alunos e a falta de participação dos pais na vida escolar dos filhos como sendo os problemas mais presentes nas escolas tanto públicas como privadas. A professora E2 afirmou:

A falta de educação dos alunos em sala de aula, a falta de respeito com o professor, a postura dos pais em não comparecer para tomar conhecimento

da situação escolar dos filhos são problemas muito sérios. Muitos alunos estão presentes nas escolas porque os pais obrigam para não perder o benéfico do programa bolsa família e não demonstram interesse pelas aulas. ( E2 )

A falta de materiais didáticos e espaço físico adequado são problemas que foram apresentados por dois professores das escolas públicas e também dois professores das escolas privadas apontaram a falta de equipamentos para realizar experimentos durante as aulas de ciências e de química.

Os docentes afirmaram que o coordenador pode auxiliar em relação a esses problemas sendo enérgico na disciplina, fazendo projetos e dando orientações para combater a indisciplina. Com relação a falta de material didático, o coordenador orienta a busca por materiais mais acessíveis e busca junto a gestão solucionar esse problema.

Sobre esse aspecto os professores E2 e PRI5 afirmaram:

O coordenador pode chamar os alunos para orientar, convocar os pais e , junto com a gestão da escola, traçar estratégias para atingir os pais que apenas comparecem a escola para renovar a matrícula. ( E2)

O Coordenador pode auxiliar priorizando entre a equipe docente um clima mais favorável ao diálogo com troca de experiências. Quanto à indisciplina, ele pode criar e efetivar regras mais rigorosas para os alunos e convocar os pais para estarem mais presentes na escola. (PRI 5)

Quando interrogados sobre quem os professores recorrem quando precisam de ajuda ou querem trocar experiências, sete deles responderam que procuram o coordenador pedagógico e outros professores e três deles procuram apenas outros professores.

Em relação ao diálogo ser priorizado como forma para solucionar os conflitos, sete dos professores que participaram dessa pesquisa apresentaram que o diálogo é priorizado, de maneira que sempre tem um diálogo sobre os problemas enfrentados e juntos procuram a melhor forma de resolver. A maioria dos professores citaram o momento da reunião, como um momento em que ocorre o diálogo e todos tem voz, para juntos resolverem as dificuldades. Eis o que os professores E1 e PRI3 registraram:

Não temos conflitos profissionais entre os docentes, quando tem alguma indiferença entre os alunos e os docentes, o coordenador sempre por meio do diálogo, sem tirar nossa autoridade, procura resolver. Nas reuniões o coordenador procura ouvir nossas dificuldades e problemas, sempre trocamos informações e participamos das decisões da escola. ( E1)

Há um diálogo sobre a nossa prática pedagógica, que dessa forma facilita nosso trabalho. Tem diálogo com os pais e direção, dessa forma não temos barreiras para realizar o nosso trabalho. ( PRI3)

Os professores E2, E3 e PRI4 responderam que nem sempre o diálogo é priorizado, justificaram dizendo que a rotina do coordenador é muito corrida com diversas funções e nem sempre é possível ter um diálogo no momento de um conflito. A professora E2 afirma que:

O coordenador até tenta sempre ta dialogando com os professores mas nem sempre é possível porque a rotina dele é muito corrida e nós professores não estamos todos os dias na escola. Entre o grupo dos professores não temos problemas. A coordenadora sempre que pode procura me ouvir e me orientar. ( E2)

#### 5. 4 UMA VISÃO AMPLA DO TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Os quadros abaixo foram adaptados da pesquisa desenvolvida pela Fundação Carlos Chagas, por encomenda da Fundação Victor Civita. Os professores da presente pesquisa preencheram esses quadros junto com o questionário usado para coleta dos dados.

Quadro 3 – Atividades do coordenador junto à gestão

	Discorda totalmente	Discorda mais do que concorda	Não concorda nem discorda	Concorda mais do que discorda	Concorda totalmente	Não sabe / Não responde
O coordenador pedagógico se envolve mais com as questões burocráticas do que com as pedagógicas	01	05	-	04	-	-
A comunicação entre as áreas	02	02	02	03	01	-

pedagógica e administrativa é precária						
A gestão da escola tem reuniões frequentes para a melhoria da qualidade da educação, incluindo o coordenador	-	03	-	05	02	-
O Coordenador Pedagógico dirige e orienta a elaboração e execução do projeto pedagógico da escola	-	02	01	03	03	-
O Coordenador Pedagógico planeja, dirige e orienta as reuniões pedagógicas	01	-	01	05	03	-

Quadro 4 – Relação individual do docente com o coordenador

	Discorda totalmente	Discorda mais do que concorda	Não concorda nem discorda	Concorda mais do que discorda	Concorda totalmente	Não sabe / Não responde
O Coordenador Pedagógico apoia o meu trabalho	-	-	-	06	04	-
O coordenador pedagógico me atende em minhas necessidades	-	-	02	05	03	-
O bom	01	-	03	05	01	-

desenvolvimento do meu trabalho depende do cumprimento das funções do Coordenador Pedagógico						
O Coordenador Pedagógico toma decisões pedagógicas sem me consultar	01	03	02	02	02	-

Quadro 5 – Relação do coordenador com os docentes

	Discorda totalmente	Discorda mais do que concorda	Não concorda nem discorda	Concorda mais do que discorda	Concorda totalmente	Não sabe / Não responde
O Coordenador Pedagógico realiza a formação continuada dos professores	02	02	01	02	03	-
O Coordenador Pedagógico se preocupa com a qualidade das aulas dos professores	-	01	-	05	04	-
O Coordenador Pedagógico acolhe os professores, buscando compreender seus problemas pessoais	-	-	01	05	04	-
O Coordenador Pedagógico investe na construção do	01	01	01	05	02	-

grupo						
O Coordenador Pedagógico investe na promoção de um clima de trabalho saudável	-	01	01	05	03	-
O Coordenador Pedagógico faz a mediação de conflitos	-	01	01	03	05	-
O Coordenador orienta individualmente os professores	-	02	02	04	02	-

Para um bom desempenho das atividades pedagógicas se faz necessário que o coordenador tenha um bom relacionamento com o docente e principalmente que demonstre apoio ao seu trabalho, para que assim as relações interpessoais possam ser favorecidas. A qualidade das relações interpessoais é destacada por Almeida (2003, p. 78) que afirma:

o trato satisfatório com os relacionamentos interpessoais é condição para o desempenho de suas atividades, dado que sua função primeira é a de articular o grupo de professores para elaborar o PPP da escola [...] Na verdade, relações interpessoais confortáveis são recursos que o coordenador usa para que os objetivos que do projeto sejam alcançados [...] As habilidades de relacionamento interpessoal, o olhar atento, o ouvir ativo, o falar autêntico podem ser desenvolvidos e, nesse exercício, o profissional vai fazendo uma revisão de suas condições de escola, professor e aluno.

A questão do relacionamento entre coordenador e professor é um fator crucial para uma gestão democrática, para que isso aconteça com estratégias bem formuladas o coordenador deve valorizar e estimular os profissionais da sua equipe fazendo com que estes reflitam sobre suas práticas para que assim possam superar juntos os obstáculos e aperfeiçoar o processo de ensino e aprendizagem.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é um ambiente complexo que tem a função social de formar um aluno capaz de construir conhecimentos, valores e atitudes que o tornem um cidadão solidário, crítico, ético e participativo, para se atingir esse objetivo é necessário o trabalho de toda comunidade escolar onde o coordenador pedagógico é uma peça fundamental, pois busca tendo como base o diálogo, integrar os envolvidos no processo ensino e aprendizagem mantendo as relações interpessoais de maneira saudável, valorizando a formação dos docentes e a sua, desenvolvendo habilidades para lidar com as diferenças com o objetivo de ajudar efetivamente na construção de uma educação de qualidade.

Além de trabalhar em equipe, o coordenador pedagógico necessita ter parcerias, diálogo e comunicação dentro da escola, é essencial a participação e a colaboração de todos. Para Vasconcellos (2006, p. 100) “o diálogo deve ser franco, chegando a discutir abertamente” sobre seu trabalho escolar. Ele precisa também aceitar novas opiniões e avaliar sua prática e seu contexto.

Conhecer a percepção dos docentes sobre o papel dialógico do coordenador pedagógico, foi o nosso maior objetivo e conseguimos concluir que, os docentes consideram o diálogo um princípio importante para resolver os conflitos no ambiente escolar, para colaborar com o processo de ensino e aprendizagem buscando uma educação de qualidade. O diálogo entre coordenação e docentes pode ser comprometido devido ao número de tarefas que o coordenador desenvolve, passando o mesmo a realizar tarefas burocráticas e disciplinares em detrimento das pedagógicas.

Constatou-se na pesquisa que os docentes têm uma concepção formada acerca do trabalho do Coordenador. Dentre os docentes, o coordenador pedagógico foi considerado um articulador, um mediador entre todos os atores da comunidade escolar e um colaborador do

trabalho do docente. A fala de alguns docentes revelou que eles têm expectativas em relação ao coordenador, e uma delas é que este esteja sempre disposto a ajudar nos momentos de dificuldades pedagógicas com objetivo de apoiar suas iniciativas e até mesmo no sentido de dar apoio emocional e afetivo frente aos conflitos no campo profissional.

Ao refletir sobre as funções do coordenador pedagógico, e de acordo com Almeida (2003), entendemos que o coordenador pedagógico auxilia a planejar a unidade escolar nos seus projetos pedagógicos assessorando e acompanhando os professores em suas atividades de planejamento, docência e avaliação. Entre todas as funções do coordenador pedagógico, acreditamos que a principal é dá suporte organizacional e pedagógico aos docentes.

Analisando as influências do coordenador pedagógico no contexto escolar, percebemos que ele influencia nas aulas dos professores, na vida dos alunos e na interação escola e família, pois sua ação é agente transformadora da realidade. Para tanto, a atuação do coordenador pedagógico se envolve com diversas questões, “currículo, construção do conhecimento, aprendizagem, relações interpessoais, ética, disciplina, avaliação da aprendizagem, relacionamento com a comunidade, recursos didáticos” (VASCONCELLOS, 2006, p. 84), entre tantos outros assuntos.

Quando se pensa em educação e no processo de ensino e aprendizagem, percebe-se a necessidade da existência de relações entre seres humanos que, por meio das trocas, mediados pela linguagem, caminham em busca de novos conhecimentos e do aprimoramento daqueles já existentes. Deste modo, a prática educativa se concretiza através das interações e para tal o diálogo se constitui em elemento essencial. Para melhorar as relações humanas entre coordenação e os docentes é necessário a existência permanente de um espaço dialógico e a criação de novos tempos e espaços para que as trocas aconteçam efetivamente.



## 7. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; Placco, Vera Maria Nigro de Souza. **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

ALMEIDA, Laurinda R., **O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

AZEVEDO, Jéssica Barreto de; Nogueira, Liliana Azevedo; Rodrigues, Teresa Cristina. O coordenador pedagógico: suas reais funções no contexto escolar. **Persp. Online: Hum. e Sociais Aplicadas**, Campos dos Goytacazes, 4 (2), 21 – 30, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.

BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira; Almeida, Laurinda Ramalho de; Christov, Luiza Helena da Silva. **O coordenador pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

CHRISTOV, L. H. S. Educação continuada: função essencial do coordenador pedagógico. In: GUIMARÃES, A. A.; MATE, C. H. ; BRUNO, E. B. G.; VILLELA, F. C. B. ; ALMEIDA, L. R.; CHRISTOV, L. H. S. ; SARMENTO, M. L.M.; PLACCO, V. M. N. S. O coordenador pedagógico e a educação continuada. 10ª ed. São Paulo: Loyola, 2007, p.9 – 12.

CURY, Carlos R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE** v.23, n.3, p. 483 – 495, set. / dez. 2007.

DESLANDES, Suely Ferreira; Gomes, Romeu; Minayo, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

FURLANETTO, Ecleide Cunico. O papel do coordenador pedagógico na formação continuada do professor: Dimensões interdisciplinares e simbólicas. In: Queluz, Ana Gracinda

(Org.). **Interdisciplinariedade: formação de profissionais da educação**. São Paulo, Pioneira, 2000, 85 – 101.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro. Paz e terra, 42 ed. 2005.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 30 ed. 2007.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade**. São Paulo Cortez, 6 2d. 2005.

GADOTTI, M. **Convite à leitura de Paulo Freire**. São Paulo: Scipione, 1991.

GUIMARÃES, Solange Padilha Oliveira. Dialogicidade, coordenação pedagógica e trabalho coletivo na escola. **R. Adm. Educacional**, Recife, v.3, n.9, p.1-161, jan./jun., 2013.

LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2000.

LIBÂNEO, J.C. **Adeus professor, adeus professora? Novas exigências educacionais e profissão docente**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educere et Educare: Revista de Educação**. Vol. 2, nº 4 jul./dez. 2007. p. 77-90.

LIMA, Licínio C. A Gestão Democrática das Escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós – democracia gestionária ? . **Educ. soc.** , Campinas, v.35, n. 129, p. 1067 – 1083, dez. 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 9ª ed. ampliada e aprimorada. São Paulo: Hucitec, 2006.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. Quantitativo – Quantitativo: Oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro,9 (3): 239 – 262, jul/ sep,1993.

OLIVEIRA, D.C., Análise de Conteúdo Temático Categorical: Uma proposta de sistematização. **Rev. Enferm.** UERJ, Rio de Janeiro, 2008 out/ dez; 16(4):569-76.

ORSOLON, Luzia Angelina Mariano. O coordenador/ formador como um dos agentes de transformação da / na escola. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de e PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Org.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança.** São Paulo, Edições Loyola, 2003.

PIMENTA, Selma Garrido. **Questões Sobre a Organização do Trabalho na Escola.** São Paulo - FEUSP.

PIMENTA, S. G. **O pedagogo na escola pública.** São Paulo : Loyola, 1998.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional.** São Paulo: Cortez, 2011.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; Almeida, Laurinda Ramalho de. **O coordenador pedagógico e o atendimento à diversidade.** São Paulo: Edições Loyola, 2012.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; Almeida, Laurinda Ramalho de. **O coordenador pedagógico no espaço escolar: articulador, formador e transformador.** São Paulo: Edições Loyola, 2015.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; Almeida, Laurinda Ramalho de. **O coordenador pedagógico e os desafios da educação.** São Paulo: Edições Loyola, 2012.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; Souza, Vera Lucia Trevisan de; Almeida, Laurinda Ramalho de. O coordenador pedagógico: aportes à proposição de políticas públicas. **Caderno de Pesquisa**, v. 42, n. 147, p. 754 – 771, set. /dez. 2012.

SAVIANI, D. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da idéia. In: FERREIRA, N. S. C.(Org.). **Supervisão educacional para uma escola de qualidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez,2003.

SOUZA, Ângelo R. de. Conselho de Escola: funções, problemas e perspectivas na gestão escolar democrática. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 27, n. 1, 273 – 294, jan. / jun. 2009.

SOUZA, Ângelo R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v.25, n. 03, pp. 123 – 140, dez. 2009.

TORRES, Suzana R. Reuniões pedagógicas: espaço de encontro entre coordenadores e professores ou exigência burocrática. In: ALMEIDA, L. R. de, PLACCO, V. M. S. N. (org.). **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo, Loyola, 2001.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 10ª ed. São Paulo: Libertad Editora,2009.

VASCONCELOS, Maria Lucia Marcondes Carvalho. **Conceitos de Educação em Paulo Freire: Glossário**. Petrópolis, RJ : Vozes , 2006.







